

Una ricerca di AT Kearney sui pro e contro della delocalizzazione delle fasi della produzione

Un outsourcing soft per le imprese

L'84% delle società esternalizza meno di un sesto delle attività

DI GABRIELE FRONTONI

La pratica dell'outsourcing ha assunto un ruolo strategico all'interno delle imprese di medio-grandi dimensioni. Nonostante questo, l'attività di decentramento viene ancora svolta in maniera frammentata e poco profittevole. È questo il risultato a cui sono giunti gli esperti di AT Kearney, una delle maggiori realtà internazionali nella consulenza aziendale, dopo aver analizzato il problema attraverso lo studio di più di mille imprese attive in 24 settori industriali. Secondo gli analisti, infatti, la pratica dell'outsourcing selvaggio non consente alle aziende di ottenere quei benefici finanziari che costituiscono il vero motore del decentramento. Il processo va ben studiato, organizzato, strutturato. In molti casi, delocalizzare alcune fasi dell'attività industriale rappresenta un fattore essenziale nella strategia di riduzione dei costi, di aumento della competitività o di innalzamento del livello del fatturato. In altri casi, invece, outsourcing può diventare sinonimo di perdita del controllo sulla società, dipendenza dal fornitore e assunzione di rischi eccessivi sul fronte della protezione della proprietà intellettuale.

Lo stato attuale dell'outsourcing

Il processo di delocalizzazione ha assunto ormai una dimensione globale ma non tutte le imprese sono ancora riuscite a ottimizzarne l'uso. Secondo AT Kearney, il livello di penetrazione dell'outsourcing a livello industriale si attesta in media al 15,8%. In altre parole, l'84% delle imprese analizzate ha dichiarato di esternalizzare poco meno di un sesto del totale delle proprie attività; il 13% esternalizza una quota compresa tra il 25 e il 50% e solo l'1% ricorre all'esterno per coprire il 51-75% del totale. Ma quali sono i settori maggiormente soggetti alla pratica dell'outsourcing? «Bisogna distinguere tra le differenti attività presenti in azienda», si legge nel rapporto di AT Kearney. Sul fronte delle attività supply-side, la distribuzione guadagna la palma d'oro della delocalizzazione con il 32% del totale. Seguono le operazioni di manifattura (24%) e quelle di management (15%). Dal lato del support corporate, ovvero di tutte le attività di supporto alla gestione d'impresa, l'information technology risulta sempre la funzione più esternalizzata (36% del totale), tallonata dal legal office (30%), dalle risorse umane (16%), per concludere con il settore finanza e contabilità che pesa soltanto per il 9% sul totale dei casi di outsourcing. Sul fronte della ricerca e sviluppo, troviamo in testa i servizi di design e di engineering (22%), seguiti dall'R&D (14%) e dallo sviluppo di nuovi prodotti (12). Forte decentramen-

to anche per tutte le attività legate alla domanda. I call center vengono dati in gestione esterna nel 22% dei casi, i servizi di marketing nel 17%, mentre le vendite soltanto nel 7% dei casi. La situazione attuale è destinata comunque a evolvere velocemente. Entro i prossimi 18 mesi, infatti, secondo AT Kearney, la pratica dell'outsourcing presenterà dei tassi di crescita davvero sorprendenti. In cima alla lista delle attività troviamo ancora una volta i servizi IT che arriveranno a prendere la via della delocalizzazione nel 49% dei casi con una crescita del 13% rispetto ai livelli attuali. Forte incremento anche per l'esternalizzazione nel comparto della produzione manifatturiera il cui tasso dovrebbe salire fino al 35% dal 24% di oggi. La distribuzione arriverà al 39%, i call center al 33%, l'engineering al 30%. Più modesta, invece, la crescita dell'outsourcing nel comparto delle vendite (+1% di qui a fine 2006), mentre il settore del marketing dovrebbe rimanere invariato sui livelli attuali (17% del totale).

Le ragioni della delocalizzazione

Esistono tre macro-classi di ragioni che possono indurre un imprenditore a esternalizzare alcune attività della propria azienda: la riduzione dei costi, l'aumento della competitività e l'incremento del fatturato. Nel primo caso, gli analisti di AT Kearney hanno individuato nell'abbattimento dei costi operativi la chiave di volta nelle decisioni di outsourcing. Quasi il 90% delle 1.000 imprese esaminate prevede infatti di ottenere dei benefici considerevoli dalla delocalizzazione industriale in termini di costi operativi. Se-

gue la riduzione degli investimenti in capitale umano, e la possibilità di far confluire parte dei costi fissi industriali tra i costi variabili. Sul fronte dell'aumento della competitività, invece, l'esternalizzazione delle attività di IT vengono viste come fattore strategico nell'81% dei casi. Segue la possibilità di accesso a tecnologie più avanzate rispetto a quelle presenti in azienda e la possibilità di utilizzare personale specializzato. Infine, bisogna considerare le attività che consentono di ottenere un incremento del fatturato aziendale. Prima di tutto, l'aumento della competitività, seguito dall'incremento di accesso ai nuovi mercati e l'aumento della qualità dei prodotti o servizi offerti. Ma non sono tutte rose e fiori. Molti imprenditori, al contrario, preferiscono limitare il ricorso all'outsourcing a causa della perdita del controllo sulla società, dei problemi di protezione della proprietà intellettuale e dell'eccessivo legame che si viene a creare con il fornitore. In questo caso, infatti, non soltanto si crea un rapporto di dipendenza con un soggetto terzo, ma si corre il rischio di subire la competizione industriale da parte delle stesse imprese presso cui si era deciso di operare il processo di delocalizzazione.

Le tappe del processo di outsourcing

I primi impulsi a delocalizzare l'attività produttiva risalgono al settore automobilistico a cavallo tra gli anni 70 e gli anni 80. I primi sentori di crisi economica imposero ai grandi complessi industriali statunitensi di rivedere la propria strategia in un'ottica di ottimizzazione dei processi produttivi. In principio si decise lo

Il fisco degli altri

La nuova normativa che, in tempi brevi, promette di ridurre in maniera significativa la taglia del fisco che si applica sui patrimoni e sui beni ereditari che appartengono sia ai cittadini residenti all'interno della giurisdizione dell'ex possedimento britannico sia agli individui, soprattutto stranieri, non residenti, è stata iscritta la settimana scorsa all'interno dell'agenda di lavoro del consiglio legislativo (il parlamento locale) che, a partire dai prossimi giorni, sarà quindi chiamato a esaminare e a ratificare la proposta avanzata nei mesi passati dai responsabili economici che presiedono il nuovo esecutivo di Hong Kong.

Naturalmente, l'entrata in vigore del provvedimento fiscale non sarà a costo zero per l'erario locale. Infatti, almeno all'inizio, le stime realizzate dal più

autorevole degli uffici statistici che operano sulla piazza finanziaria asiatica hanno indicato in circa 1,5 miliardi di dollari la perdita netta che si potrebbe verificare ai danni delle casse pubbliche. Peraltro, nel corso degli anni successivi, la nuova legge dovrebbe invece garantire a Hong Kong di restare uno dei mercati privilegiati da parte di una quota sempre crescente di investitori internazionali, in particolare, non soltanto di quelli collegati alle sigle tradizionali delle grandi multinazionali ma anche degli operatori economici del business globale legati alle piccole e medie imprese, oppure direttamente riconducibili agli interessi finanziari di milioni di contribuenti individuali caratterizzati da estese disponibilità liquide.

A questo riguardo, l'obiettivo della nuova legislazione è prin-

| Pregi e difetti dell'outsourcing | | | |
|---|-----|--|-----|
| Pro | | Contro | |
| Riduzione dei costi operativi | 89% | Perdita del controllo sull'azienda | 72% |
| Riduzione del capitale umano | 81% | Protezione della proprietà intellettuale | 68% |
| Focalizzazione sul core business | 81% | Business case inadeguato | 53% |
| Aumento della flessibilità | 60% | Dipendenza dal fornitore | 38% |
| Accesso a nuove tecnologie | 60% | Problemi di natura sindacale | 36% |
| Spostamento dei costi fissi in costi variabili | 58% | Perdita di forza di mercato | 32% |
| Utilizzo di personale specializzato | 55% | Difficoltà di tornare indietro | 30% |
| Aumento della velocità di accesso al mercato | 46% | Manca di fornitori adeguati | 27% |
| Aumento della qualità dei beni o servizi prodotti | 42% | Restrizioni sindacali | 21% |
| Creazione di una capacità produttiva addizionale | 42% | Difficoltà di controllo a causa della distanza | 17% |
| Riduzione dei tempi di risposta alla clientela | 40% | Timore di competizione da parte dei fornitori | 13% |
| Diminuzione della dimensione aziendale | 38% | Manca di stimoli finanziari | 13% |
| Aumento dei profitti | 38% | Precedenti esperienze negative | 11% |
| Miglioramento dell'accesso a nuovi mercati | 35% | Restrizioni legali alla modifica della struttura attuale | 10% |
| Creazione di un backup aziendale | 34% | Altri motivi | 6% |

Fonte: Strategic outsourcing survey - AT Kearney

smembramento soltanto di un ristretto numero di funzioni aziendali per cercare di ottenere un beneficio economico tramite la realizzazione di una piccola parte della catena produttiva in paesi dotati di costi del lavoro più bassi che in Usa, tipicamente in Messico. Il modello dei primi anni 80 ha poi subito una continua evoluzione fino ai giorni nostri. Adesso, infatti, il segmento strettamente produttivo risulta soltanto una faccia della localizzazione. Aziende del calibro di Dell o General electric, per esempio, hanno promosso l'outsourcing delle funzioni di back office e di call center

non soltanto per approfittare dei bassi costi del lavoro di paesi come la Cina, il Brasile, le Filippine, l'Irlanda o la Repubblica Ceca, ma anche per riuscire a mettere un piede in paesi interessanti per la successiva espansione commerciale. Ma non è tutto. Dopo il boom della new economy verso la fine del secolo scorso, la delocalizzazione industriale è andata a toccare settori del tutto estranei alla pratica fino a quel momento: i sistemi Hi-tech, la logistica e in alcuni casi la ricerca e sviluppo. Ma vediamo nello specifico quali sono le condizioni attuali dell'outsourcing industriale.

Hong Kong taglia l'imposta sulle eredità

principalmente quello di assicurare al mercato di Hong Kong il mantenimento di un elevato tasso di attrazione nei confronti dei flussi monetari internazionali.

La riduzione del peso del fisco, infatti, non interessa soltanto le proprietà degli immobili ma include anche la titolarità delle quote azionarie, dei depositi bancari e la vasta gamma degli strumenti finanziari e dei diversi fondi d'investimento gestiti e registrati nel territorio dell'ex colonia britannica. Peraltro, le autorità locali hanno commentato il varo della nuova normativa sottolineando la necessità di mantenere alto il livello di competitività con gli altri mercati asiatici come, per esempio, quello indiano e malesiano che da tempo hanno anch'essi introdotto legislazioni simili a quella attualmente all'esame del consiglio legislativo.

Belgio, raggiunto l'obiettivo

05 nella lotta alla frode fiscale

Il segretario di stato alle finanze, Hervé Jamar, si è presentato davanti alla commissione finanze e ha illustrato i risultati del lavoro svolto dalla «cellula strategica» da lui diretta, nella lotta alla frode fiscale. Venti mesi d'intenso lavoro, finalizzati all'ammodernamento dell'amministrazione fiscale belga, alla riforma delle procedure fiscali e alla lotta alla frode fiscale, hanno permesso al fisco di ottenere, già alla fine di aprile, il risultato che il governo belga aveva preventivato di raggiungere alla fine del 2005. L'obiettivo previsto dal governo è stato contabilizzato in bilancio, come maggiore entrata fiscale, per 310 milioni di euro nel 2004 e per 325 milioni di euro nel 2005. Dai dati forniti durante l'audizione, la piccola cellula di esperti al-